

Kommunikation zwischen QM-Systemen und Planungsprozess

CECILIA HERNÁNDEZ, BONN

URSULA RICKERT, BONN

GERHARD SCHIEFER, BONN

Abstract

Strategic planning process can be used as communication and coordination platform for different QM-Systems.

1 Einführung

Die Führung eines Unternehmens in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erfordert die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen zur Effizienzverbesserung. Aufgrund der konstanten Steigerung der Anzahl verschiedener QM-Systemen innerhalb eines Unternehmens braucht das Unternehmen die Zusammenarbeit von verschiedenen Qualitätsmanagement Konzepten auch die Kommunikation zwischen QM-Systemen nimmt an Bedeutung zu, weil die Zahl der Qualitätsmanagementkonzepte wächst. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an eine effiziente Organisation der Information, da die verschiedenen Konzepte ähnliche Informationen enthalten (BECKMERHAGEN et al., 2003). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Planungsprozesse als Grundlage der Kommunikation zwischen QM-Systemen zu etablieren. Obwohl die Konzepte Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), ISO 90001:2000, Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), Good Manufacturing Practice (GMP) und die Planungsprozesse im einzelnen bekannt sind, ist der Zusammenhang weniger bekannt. Dies ist aber für Unternehmen besonders wichtig, da die eingesetzten Konzepte zusammen spielen müssen (siehe Abb. 1).

2 Planungsprozesse

Strategische Planung ist eine systematische Auseinandersetzung mit den Kernprozessen, welche den langfristigen Erfolg eines Unternehmen bestimmen. Der strategische Planungsprozess fängt mit der Definition der Unternehmensvision an. Danach werden Strategie und Ziele definiert und mögliche Maßnahmen ausgewählt, um Strategie und Ziele zu implementieren und auszuwerten.

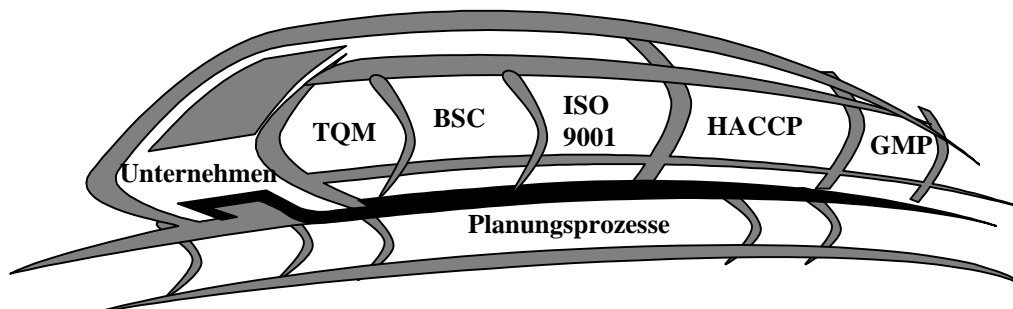


Abbildung. 1: Elemente eines Qualitätsmanagementsystems

3 Qualitätsmanagementsysteme

Ein QM-System umfasst die unterschiedlichen Mittel, Methoden und Instrumente, die zur Zielfindung, Planung, Sicherung, Prüfung, Dokumentation und Verbesserung der Qualität innerhalb eines Unternehmens eingesetzt werden, sowie die Strukturen und Verfahren zu deren Umsetzung (Michalik, 2002). Im folgenden werden die grundlegenden Konzepte der unterschiedlichen QM-Systeme und ihrer Relation zum Planungsprozess dargestellt

3.1 TQM (Total Quality Management)

Total Quality Management bezeichnet eine umfassende Qualitätsverbesserungsphilosophie auf jeder Stufe des unternehmerischen Prozesses. Sein grundlegendes Ziel ist die Steigerung der Qualität durch die Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung. TQM erfordert kontinuierliche Verbesserungen aller Wertschöpfungsstufen des Unternehmens sowie die Mitwirkung aller Beteiligten, um den Kundenanforderungen umfassend gerecht zu werden. Qualität als integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung muss ein wesentliches Kriterium mit Zielbildungsprozess sein (STAGGS, 1999; LEONARD, 2002; MICHALIK, 2002).

3.2 BSC (Balanced Scorecard)

Eine Balanced Scorecard ist ein Instrument der Unternehmensführung zur Implementierung, Steuerung und Überwachung der Strategie. Die Grundidee der BSC besteht darin, die strategischen Zielsetzung durch die Messung von Kennzahlen aus vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, Interne Prozesse, Innovation und Entwicklung). Diese werden in operative Maßnahmen umgesetzt. Diese vier Perspektiven bilden die Vision des Unternehmens als eine ganzheitliche Betrachtung. Für die einzelnen Perspektiven werden zur Messung der Zielerreichung Unterziele und Kennzahlen definiert. Jede der Kennzahlen der BSC soll Element einer solchen Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen sein. Das Messen von Kennzahlen dient dazu, kondensierte Informationen zu erhalten und dadurch die Zielerreichung zu quantifizieren. Die BSC spielt eine wichtige Rolle, da sie die Brücke zwischen Strategiekonzepten und Strategieimplementierung ist (KAPLAN/NORTON, 1996; NIVEN, 2002).

3.3 ISO 9001:2000

DIN EN ISO 9001:2000 ist auf dem Konzept der Prozessorientierung aufgebaut. Ziel ist die Erfüllung der Kundenanforderungen, die Umsetzung in messbare Qualitätsziele und die Verpflichtung zur ständigen Verbesserung. In Bezug auf den Planungsprozess muss die Qualitätspolitik der ISO 9001:2000 dem Zweck der Organisation angemessen sein sowie eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur Verbesserung der Qualitätsmanagementaktivitäten enthalten. Mittels der ISO 9001:2000 wird die Festschreibung von Aktivitäten etabliert und die Qualitätsziele und Maßnahmen für die relevanten Funktionen und Ebenen der Organisation überprüft. Zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit sind die Ergebnisse der Qualitätsplanung zu berücksichtigen (BINNER, 2000; THALLER, 2001).

3.4 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)

HACCP ist ein Managementsystem zur standardisierten Kontrolle der Lebensmittelsicherheit. Es beschreibt ein systematisches Analyse- und Überwachungsverfahren bei der Lebensmittelherstellung und identifiziert die möglichen biologischen, chemischen und physikalischen Gefahren im Produktionsprozess. Um das Auftreten von Gefahren zu verhindern und die Lebensmittelsicherheit herzustellen, braucht das Unternehmen eine Strategie sowie Maßnahmen zu deren Kontrolle. Auf der Basis der HACCP Prinzipien wird der Ist-Zustand des Unterneh-

mens aufgenommen, analysiert und die sich daraus ergebenden kritischen Kontrollpunkte (CCP) festgelegt.

3.5 GMP (Good Manufacturing Practice)

GMP stellt grundlegende Elemente dar. Sie umfassen die relevanten Handlungsempfehlungen und Anwendungsorientierung der Aktivitäten. GMP ist eine Reihe von Forderungen, Vereinbarungen und Produktspezifikationen in einer Branche oder einem Sektor. Verschiedene QM-Systeme bauen auf dem Good Manufacturing Practice auf (HERNÁNDEZ et al., 2002).

4 Kommunikation zwischen QM-Systemen

Abbildung 2 zeigt, wie unterschiedliche QM-Systeme auf der Basis der strategischen Planung gemeinsam eingeführt werden können. Strategische Planung beginnt bei der Vision bis zu deren operativen Umsetzung. Die Definition von Vision, Politik und Zielen sollte nach der TQM Philosophie erfolgen. Durch die Formulierung der Qualitätsphilosophie ist es möglich, auf alle Aktivitäten im Unternehmen Einfluss zu nehmen.

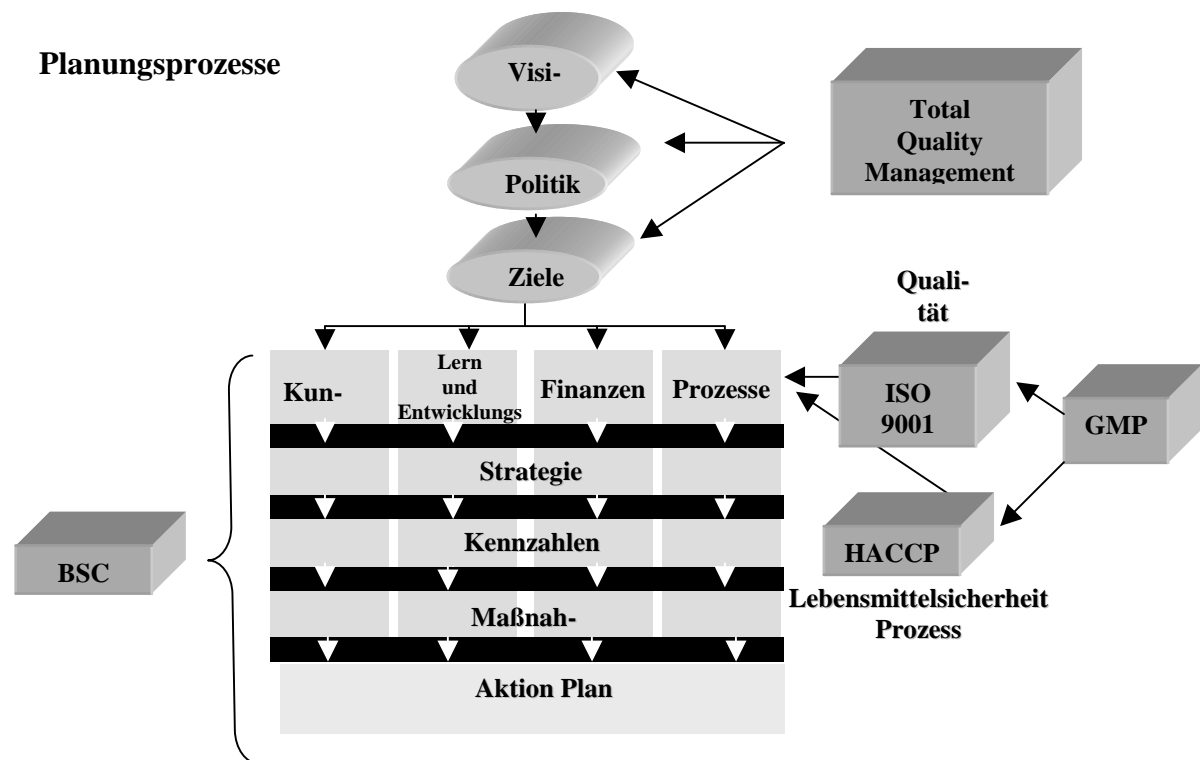


Abbildung 2: Kommunikation zwischen Qualitätsmanagementsystemen

Der Einsatz der Balanced Scorecard im Planungsprozess sieht die Festlegung von Qualitätspolitik und Qualitätszielen vor. Diese Anforderungen werden durch BSC unterstützt. Gleichzeitig hilft das BSC die Strategie in einer logischen Kette zu implementieren, es enthält somit alle Kriterien des TQM. BSC nimmt die Kennzahlen jeder Perspektive auf und bringt sie in Abhängigkeit zur Qualitätsvision, Qualitätspolitik zum Qualitätsziel.

Die Anforderungen aus der Prozessperspektive der BSC sind durch den Einsatz von ISO 9001:2000 zu erfüllen. ISO 9001:2000 ermöglicht mit dem prozessorientierten Ansatz die Konzentration auf die wesentlichen Punkte im Unternehmen. Die Übernahme der strategischen Ziele im Bereich des internen Prozesses entsprechen den messbaren Qualitätszielen von ISO 9001 und müssen gleichzeitig die Strategien und Maßnahmen von Qualität und Lebens-

mittelsicherheit auf der Basis des ISO 9000:2000 und des HACCP sicherstellen. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die grundlegenden Elementen des GMP.

5 Zusammenfassung

Heut zu Tage steht die Agrar- und Ernährungswirtschaft sehr unter Druck. Die Anforderungen des Marktes sind sehr gewachsen, besonders in Bezug zur Qualität und zur Lebensmittelsicherheit. Die Unternehmen arbeiten mit vielen verschiedene Standards und QM-Systemen. Obwohl jedes Konzept seine eigenen Merkmale besitzt, bestehen auch mehrere Redundanzen. Bisher gibt es kein Konzept, das alle Merkmale der verschiedenen Systeme enthält. Eine Lösungsmöglichkeit stellt die Einführung eines Planungsprozesses dar, welcher gleichzeitig eine entscheidende Vorbedingung für die erfolgreiche Kommunikation von unterschiedlichen QM-Systemen in einem Unternehmen ist.

Literatur

- BECKERHAGEN, I. A., BERG, H. P., KARAPETROVIC, S., WILLBORN, W. (2003) Verantwortungsvoll managen: Risiken mit Integrierten Managementsystem absichern. In: Qualität und Zuverlässigkeit. 48(2): 124-127
- BINNER, H. F. (2000): Prozessorientierte TQM-Umsetzung, Hanser Verlag, München.
- HERNANDEZ, C., RICKERT, U., SCHIEFER, G.(2002): Effiziente Informationsorganisation im Qualitätsmanagement. Referate der 23. GIL-Jahrestagung in Dresden: 88-91.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January – February: 75-85.
- LEONARD, D., MCADAM, R. (2002): Developing strategic quality management: a research agenda. Total Quality Management, 13(4): 507-522.
- MICHALIK, C. C.(2002): Erfolgsfaktoren im Total Quality Management: Eine empirische Nutzenanalyse Shaker-Verlag: Aachen.
- NIVEN, P. R. (2002): Balanced Scorecard Step by Step: maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, Inc: New York
- STAGGS, P. (1999): Strategic Planning as a Total Quality Management Critical Success Factor. Journal of Organizational Leadership, 1(1): 5-17.
- THALLER, G. E. (2001): Von ISO 9001 zu TQM. VDE Verlag: Berlin.